المهارات الادارية
Management Skills

المستقبل الوظيفي

في ظل جدارات التدريب



منتدى سور الأزبكية
WWW.BOOKS4ALL.NET
https://twitter.com/SourAlAzbakya

FUTURE JOB

Arab group

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

https://twitter.com/SourAlAzbakya

https://www.facebook.com/books4all.net

منتدى سور الأزبكية
www.books4all.net

المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب



إعداد

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر

إشراف علمي

محمود عبد الفتاح رضوان

خبير التدريب والتنمية الإدارية
المستشار التدريبي لدى المجموعة العربية للتدريب والنشر
عضو جمعية التدريب والتنمية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر

Arab group

2012

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
عبدالفتاح، محمود أحمد
المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب. إعداد :
مجموعة خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر /
إشراف علمي: محمود أحمد عبدالفتاح
ط1 ـ القاهرة: المجموعة العربيـة للتدريب والنشر
44 ص: 21x29 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-6298-69-9
1- التنظيم أ- العنـوان
ديوي: 15.350 رقم الإيداع: 2011/15343

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى
2012

تحذير :
جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

المحتويات

مقدمة الناشر

نحن نعنى في المجموعة العربية للتدريب والنشر على نحو خاص بتناول كافة القضايا والمتغيرات المتلاحقة ومتطلبات الإصلاح الإداري والاقتصادي وكل ما يهم المنظمات والتعرف أيضا على التجارب العالمية الناجحة للوصول إلى الهدف المشترك مع عملائنا في رفع وتطوير الكفاءات البشرية مرتكزين بذلك على قاعدة بيانات من الخبراء والمتخصصين والاستشاريين المؤهلين لتنفيذ وإدارة كافة البرامج علميا وعمليا بما يتواكب مع طبيعة عمل المنظمات، كما يتضمن نشاط المجموعة العربية للتدريب والنشر القيام بجميع أنواع الاستشارات في كافة التخصصات وقد ظهرت الحاجة إلى تفعيل نشاط البرامج التدريبية في المجموعة العربية للتدريب والنشر لتخاطب احتياجات محددة للشركات والجهات المختلفة من خلال القيام بدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للشركات وتصميم برامج خاصة تفي بهذه الاحتياجات وذلك لرفع معدلات أداء العاملين وتنمية مهاراتهم المختلفة.

برامجنا التدريبية:

تغطي كافة التخصصات التي تحتاجها القطاعات المختلفة ونذكر من هذه البرامج على سبيل المثال:

- المهارات الإدارية والإشرافية وإدارة الأعمال للمستويات الإدارية المختلفة.
- المهارات السلوكية والقيادية.
- المحاسبة بجميع فروعها وتخصصاتها.
- التمويل والإدارة المالية والاستثمار.

أسلوبنا في التدريب:

لا نعتمد في التدريب على الأسلوب التقليدي الذي يعتمد بدوره على التلقين وإعطاء المحاضرات، ولكن نرى أن التدريب بمفهومه الحديث يجب أن يعتمد على الحوار والنقاش وتبادل الخبرات.. ومساعدة المتدرب على طرح المشكلات التي قد تواجهه في عمله ووضع تصوراته للحلول بما يؤدى إلى تحقيق الاستفادة المرجوة من حضور البرنامج. ونعتمد في التدريب على العديد من الأساليب مثل:

- دراسة ومناقشة الحالات العملية.
- الاستقصاءات وتبادل الآراء والمقترحات.
- الأفلام التدريبية
- تمثيل الأدوار.

كذلك لدينا مجموعة متميزة من قاعات التدريب التي تم إعدادها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية بما يؤدى إلى تقديم خدمة تدريبية على أعلى مستوى من الجودة

أنواع البرامج التي نقدمها:

هناك نوعان من البرامج

برامج مركزية:

وهى البرامج المدرجة في الخطة السنوية بتواريخ وأماكن محددة والتي نقوم بإرسالها في بداية كل عام للمؤسسات والهيئات والجهات في أنحاء العالم العربي، وبعد ذلك نتلقى الترشيحات من الجهات المختلفة على تلك البرامج.

برامج تعاقدية:

نظرا لصعوبة احتواء خطة البرامج السنوية على جميع البرامج في المجالات والقطاعات والأنشطة المختلفة وكذلك مواعيد وأماكن البرامج المدرجة بالخطة قد تكون غير ملائمة لبعض الجهات أو المؤسسات أو قد تطلب جهة ما تنفيذ برنامج تفصيلي متخصص يتماشى مع طبيعة عمل تلك الجهة بالتحديد لذلك يتم تنفيذ برامج تعاقديه يتم تصميمها لتلبية احتياجات الجهة الطالبة بشكل خاص في المكان والزمان المناسب لها.

مدة برامج التدريب:

تم تصميم وإعداد وتنفيذ برامج تدريبيه قصيرة للمؤسسات والهيئات تتراوح مدتها من أسبوع تدريبي (خمسة أيام عمل) إلى أربعة أسابيع.. وهناك برامج تأهيلية وهى ما يطلق عليها (دبلومات) وتتراوح مدتها من ثمانية أسابيع إلى أربعة وعشرين أسبوعا تدريبيا وحسب ظروف الجهة الطالبة.

1- ماهية المستقبل الوظيفي:

يشير المستقبل الوظيفي إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد . ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد سواء.

كما يحتمل مفهوم المستقبل الوظيفي معاني عديدة، منها التحرك صعودا في سلم الوظيفة في مجال من المجالات العملية، وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر، أو أموال أكثر، أو شهرة أو تحقيق للذات، أو غيرها من المكاسب.

ويميز بعض الكتاب بين جوانب مختلفة للمستقبل الوظيفي، تتضمن المسار الوظيفي ذاته أو ما Career planning وتخطيط المسار الوظيفي الذي يسمى بالإنجليزية، Career يطلق عليه بالإنجليزية Career Pathing ومسالك المسار الوظيفي ويمكن توضيح هذا من خلال التالي:

- المسار الوظيفي: يتضمن مجموعة الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية.
- تخطيط المسار الوظيفي: عبارة عن عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيق هذه الطموحات من جهة أخرى.
- مسالك المسار الوظيفي: ويطلق على تسلسل الوظائف من خلال متابعة الفرص والأهداف الوظيفية.

من خلال دراسة المصطلحات المذكورة أعلاه يتبين أهمية العنصر البشري،

وضرورة الارتقاء به، وتطوير قدراته من أجل شغل الوظائف بأهل الكفاءة من العناصر البشرية.

على سبيل المثال:

- في الإطار الأكاديمي :معيد، مدرس، محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ.
- في الإطار الإداري :موظف إداري، رئيس قسم، مدير.
- في إطار الخدمات :عامل خدمات، مشرف، رئيس قسم.
- ونلاحظ انحسار الفرص الوظيفية في شريحة الخدمات حيث لا توجد فرص للتقدم في هذا السلم.

2- تطور الاهتمام بالمستقبل الوظيفي:

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف .ولكن نظرا للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا آخر .وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل:

1- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما.

2- عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.

3- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركية الوظيفية.

4- نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.

5- نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.

6- عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

7- ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

العوامل التي أدت تنمية الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي:

- تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
- سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
- توسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.
- السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.
- سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به.

ورغم هذه العوامل إلا أن العالم العربي يفتقر للاهتمام بهذا الموضوع.

3- نظريات تخطيط المسار (المستقبل) الوظيفي:

- نظرية هولاند: تقوم هذه النظرية على أن الأفراد ينقسمون في بيئة العمل إلى ستة أنماط: المغامر – التقليدي – الواقعي – المبدع – الاجتماعي – المستقصى
- نظرية التوافق الوظيفي: تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة
- نظرية هول: قدمت نموذجا سلوكياً للنجاح الوظيفي وتفترض أن الأفراد الذين يضعون أهدافاً يجب أن يحققوها.
- نظرية لندن: تتلخص هذه النظرية في ضرورة وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والمسارات المختلفة لكل وظيفة وكذلك عدد السنوات المتوقع للفرد البقاء فيها في المنظمة والاحتمالات المختلفة للترقية كما يلزم أيضاً تحديد عدد المراكز الشاغرة للترقيات وعدد الأفراد الذين يتنافسون على تلك المراكز.
- نظرية باردويك: توضح أن الاستقرار النسبي في الوظائف الذي يقلل من فرص الاشباع لحاجات الأفراد المختلفة.

4- مقومات تخطيط المستقبل الوظيفي:

إن وجود برنامج طويل الأجل لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين، يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية، على وجه التحديد، توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي، وهذه النواحي الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي الجيد:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معًا.
- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقلل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والاستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات.
- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرًا، لكن إنتاجية العمالة والأرباح تفوق بمراحل هذا الإنفاق، وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح، وتحقق بذلك خسائر فادحة.
- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

ولكي نقوم بتحقيق الأهداف والايجابيات السابقة يتعين وجود بعض المقومات تعتمد على فكر القائد ودعمه، ومنها:

- إدارة المعرفة
- إدارة الجودة الشاملة
- الإدارة بالمنظومات

السؤال هنا من يقوم بتخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أطراف ضليعة فيها ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد والوظيفة، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
• وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي. • تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته. • تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة. • مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم. • ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.	ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم. تقديم النصح والخبرة والمشورة	التبصر بالآمال الوظيفية. التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة. التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.

5- مداخل تخطيط المستقبل الوظيفي:

أولا: المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي

المدخل التنظيمي فإنه يركز على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين، والإقلال من نسبة البطالة المقنعة، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة، ولكن من يقوم بتلك المهمة؟

حيث في مرحلة الدخول للعمل فهناك أسلوب توفير علاقات جيدة مع مصادر توفير العمالة وأسلوب استخدام ممارسات جيدة في التوظيف ومنها طلب التوظيف، الاختبارات، المقابلات.أما مرحلة توفير وظيفة ومناخ مناسب فهناك أسلوب توفير الوصف الوظيفي المتكامل، وتأهيل الموظف الجديد، توفير مهام بها تحد، اشتراك لمديرين في ممارسات المسار الوظيفي، أما حين يتم اكتشاف عدم التوافق بين الفرد والوظيفة فهناك أسلوب النقل، الترقية، التدريب، أما مرحلة الخروج من المنظمة فهناك وسيلة التقاعد المبكر، والمساعدة في البحث عن وظيفة أخرى خارج المنظمة.

1- المرحلة المبكرة لتخطيط المسار الوظيفي:

وتتم من خلال مرحلتين فرعيين:

(أ) ما قبل الالتحاق بالمنظمة:

ويتم من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة كما وكيفا، لهذا يجب أن يراعى في هذه المرحلة:

- تطوير سياسات الاستقطاب
- تطوير سياسات التعيين

(ب) التحاق العاملين بالمنظمة:

تعتبر هذه المرحلة البداية الحقيقية للعاملين داخل المنظمة، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

منتدى سور الأزبكية
https://twitter.com/SourAlAzbakya

- التأكد من إعطاء كافة المعلومات الخاصة بالمنظمة للعاملين الجدد
- التكيف البيئي المتبادل.
- ضرورة وجود مشرف يفهم هذه المرحلة.
- التدريب الأولي.
- البعد عن الصراعات.

2- المرحلة المتوسطة لتخطيط المسار الوظيفي:

تعتبر هذه المرحلة فترة الإنتاجية القصوى للعاملين،وتقوم على ثلاث مراحل فرعية، هم ما يلي:

(أ) المرحلة المتوسطة المبكرة:

وهنا يواصل العاملين تقدمهم فى المسار الوظيفي، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

- تطوير البرامج التدريبية.
- تطوير سياسات الترقية.
- تطوير برامج تقييم الأداء.

(ب) مرحلة الركود والانحدار:

وهنا تظهر علامات التأثير السلبي للحياة الوظيفية نتيجة تقادمهم

(ج) مرحلة استمرار النمو:

وهنا نجد أن الأفراد يقومون بالنمو مره أخرى نتيجة لما تم اتخاذه فى المرحلة السابقة.

3- المرحلة الأخيرة لتخطيط المسار الوظيفي:

فهي من أصعب مراحل المسار الوظيفي وذلك لاقتراب ميعاد فقد الوظيفة بالتقاعد، وهذا يؤدى غالبا إلى فقد الثقة بالنفس في التعامل مع المتغيرات المستقبلية، ومن أهم استراتيجيات هذه المرحلة:

- العمل نصف الوقت.
- التخفيض التدريجي لساعات العمل الأسبوعي.

في النهاية هناك تساؤلين:

1- ما هي التكلفة الاستثمارية لتخطيط المنظمة للمسار الوظيفي للعاملين؟

سوف تكون حول تكلفة المسئولين عن البرنامج وأجورهم، تكلفة المختبرات وورش العمل الخاصة بمساندة العاملين في تحديد مسارهم الوظيفي، تكلفة المستشار، تكلفة إدارة اجتماعات النصح والمشورة، تكلفة إعداد واستخدام مراكز التقييم، تكلفة النقل والترقية والتدريب. أما العوائد منها عوائد غير مباشرة، وتتمثل في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والرضا الوظيفي عند الأفراد، العمل على تحقيق أهداف المنظمات من خلال تحقيق جودة

2- كيف يمكنني تقييم تخطيط المنظمة للمسار الوظيفي ؟

من الوسائل والأساليب الفعالة التي يمكن للمنظمة أن تستعين بها لاكتشاف التوافق بين الفرد والوظيفة من عدمه هو عدة أساليب ومنها على سبيل المثال تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي، مراكز التقييم، بحوث الرضا الوظيفي، استخدام مخزون المهارات.

ثانيا : المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي

حيث إن المدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة من أهمها مرحلة أول وظيفة للفرد (عادة بعد تخرجه من مراحل التعليم) وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي.

هناك عدة أطراف ضليعة في ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق ذلك بالقدرات، أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية من مسؤولية اكتشاف التوافق بين الوظيفة والفرد، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها، أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء أو نصح الفرد في اتجاه محدد.

1- مرحلة ما قبل الالتحاق:

- الثقافة العلمية
- الدورات الإدارية
- اللغة الانجليزية
- مهارات التعامل مع الكمبيوتر

2- مرحلة ما بعد الالتحاق: يجب أن تتسم بعدة مهارات منها:

- مهارات الاتصال
- مهارات إدارة الوقت
- مهارة التعامل مع الرؤساء
- مهارة التعامل مع المرؤوسين
- مهارة التعامل مع الزملاء
- مهارة التعامل مع الجمهور

6- مراحل تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات:

يرى جورج شتاينر George Steiner أن تخطيط المسار الوظيفي يرتكز على خطوات التالية:

أ - تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة.

ب- تحليل الفرص المتاحة والبيئة المحيطة بها.

ج- تحديد الأهداف طويلة الأمد.

د- تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لإنجاز الأهداف المرسومة.

هـ - تحديد النشاطات والمهام والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

و- البرمجة أي وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة.

ويمكن القول إن برامج تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات مازالت مشتتة وتبدو متقطعة وغير منتظمة، ولا تمارس بطريقة علمية، كما أن المنظمات مازالت تواجه بعض المعوقات عند تطوير برامج المسار الوظيفي، الأمر الذي يمكن تفسيره بأن أي ممارسة أياً كانت لا تتبع منهجية علمية واضحة ستواجه بالطبع الكثير من المعوقات. كما يمكن القول أيضاً إن الممارسين في منظمات الأعمال في حاجة إلى منهجية مبنية على خلفية علمية حول الطريقة المناسبة لتطوير مسارات وظيفية لأفرادها. ولهذا فقد قدم الدكتور معدي آل مذهب نموذجاً مقترحاً يهدف إلى وضع تصور عملي لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي.

يتكون النموذج المقترح من (4) مراحل، و(18) عنصراً مهماً. تمثل هذه العناصر خطوات فرعية للمراحل الأربع الرئيسة بني النموذج على الافتراضات الثلاثة التالية:

- مراحل وعناصر النموذج متشابكة، ومستمرة بطريقة متدرجة، إذ لا يمكن التقرير بفصل بعضها عن الآخر بصورة قاطعة في الحياة الواقعية، خاصة في حالة كبر حجم المنظمة.
- تعمل المنظمات التي تطبق النموذج في بيئات متغيرة، وفي حالة مستمرة من عدم التأكيد.
- لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن بقية المنظمات، ومن الممكن أن تكيف المنظمة النموذج وفق احتياجاتها، على ألا تخل بمضمون النموذج العام.

وفيما يلي شرح لمراحل وعناصر النموذج:

أولا: مرحلة التخطيط والقيادة:

تعني في النموذج عملية التخطيط للمنظمة وقيادتها بمفهومها الواسع بحيث تشمل:

- **رؤية ورسالة وأهداف المنظمة**: وإستراتيجية تحقيقها لتكون كالمنظمة الشاملة لأنشطة وتوجهات المنظمة بما في ذلك أنشطة الموارد البشرية، ويحتاج ذلك إلى قيادة تقدر أهمية التخطيط وتشارك وتشرك العاملين بالمنظمة في إعداد الإستراتيجية، وتعزز تفعيلها في مرحلة التنفيذ.
- **إستراتيجية للموارد البشرية**:تكون شاملة لجميع أنشطة الموارد البشرية في المنظمة، بما في ذلك تخطيط المسار الوظيفي، والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من برنامج المسار الوظيفي، والأنشطة التي ستنفذها، والآليات التي ستتبعها لتحقيق الأهداف، وكذلك تطوير مؤشرات أداء رئيسة للبرنامج

يمكن الاسترشاد بها للتأكد من تحقيق البرنامج لأهدافه، ووضع جدول زمني للأنشطة وتحديد الإدارات المسئولة عنها.

- **فريق عمل المسار الوظيفي**:تتمثل مهمته في قيادة البرنامج، بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية، ووضع الأطر اللازمة للبرنامج وآلياته، ومدى شموليته لوظائف المنظمة، وتحديد الحد الأعلى للمسار. يجب أن يقود الفريق أحد القيادات العليا في المنظمة، ويكون في عضوية الفريق أفراد مؤثرون يتمتعون بمصداقية وخبرة. وكلما مثلت الإدارات والأقسام المهمة في المنظمة، خاصة الأقسام التي بها عدد كبير من الوظائف، كان الفريق أقدر على إدارة البرنامج بنجاح. ويجب أن يكون هناك ممثل للموظفين كعضو في الفريق يتم انتخابه من قبل الموظفين، ويمكن أن يكتفى بممثل اللجنة العمالية في المنظمة التي تمثل الموظفين، إذا كان هناك مثل هذه اللجنة بالمنظمة.
- **دراسة التجارب الناجحة في تخطيط وتنفيذ المسارات الوظيفية**: في منشآت أخرى، سواء كانت محلية أو دولية، تتشابه في طبيعة نشاطها مع نشاط المنظمة. ويجب فهم هذه التجارب ومعرفة نقاط قوتها وضعفها، والثقافة التنظيمية التي طورت بها، ومدى ملاءمتها للمنظمة، والبيئة التي تعمل بها.
- **ورش عمل يتم عقدها داخل المنظمة**: بمشاركة فريق عمل برنامج المسار الوظيفي ورؤساء الأقسام والإدارات من غير أعضاء اللجنة. يتم في هذه الورش شرح الإطار العام للبرنامج وأهدافه وإستراتيجية، ووسائله، وتناقش فيها الصعوبات المحتملة وكيفية التغلب عليها. تكمن أهمية ورش العمل في المشاركة للأطراف التي ستشارك في تطبيق البرنامج مما يساعد على الحد من مقاومته فيما بعد.

ثانيا: مرحلة التصميم والبناء:

هي امتداد طبيعي للمرحلة الأولى، وتستغرق في العادة وقتاً أطول. يتم التركيز في هذه المرحلة على عدة عناصر هي:

- **جدارات طبيعة نشاط المنظمة:** بحيث يتم تحديد الجدارات الرئيسة التي يتطلبها نشاط المنظمة ككل، وتؤخذ في الحسبان عند التوظيف. إن منظمة خدمية على سبيل المثال تتطلب القدرة على التعامل مع العملاء، وتتطلب منظمة صناعية الاهتمام بالسلامة. وهكذا يجب أن ترصد فقط الجدارات الرئيسة التي تشكل الحد الأدنى للتوظيف والتي أن تتوافر في أي عضو جديد يدخل إلى المنظمة.
- **متطلبات الوظائف:** بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة، وتحديد المستوى المطلوب منها، ابتداء من مستوى الدخول للمنظمة دون خبرة سابقة، ثم التدرج في المستويات المتعاقبة للوظيفة دون المبالغة في عدد المستويات، وانتهاء بآخر مستوى للوظيفة.
- **المسارات الوظيفية التي يمكن تطويرها في البداية:** بشكل رأسي لكل وظيفة مع تحديد معايير الأداء والمدة الزمنية للوصول إلى وظيفة معينة في السلم الوظيفي، ثم يتم بعد ذلك تطوير مسار وظيفي أفقي مع تحديد معايير الأداء وشروط الانتقال إلى وظيفة أخرى في المستوى نفسه.
- **توثيق سياسات البرنامج:** واستخدام التقنية وإعلانها لجميع الموظفين، وتطوير أدلة إجرائية، ونماذج معينة قبل البدء في تطبيقه. وكلما استخدمت التقنية في البرنامج سعل تنفيذه، خاصة أن هناك أنظمة حاسوبية كثيرة يمكن

الاستفادة منها، فنظام تخطيط موارد المشروع التابع لنظام أوراكل على سبيل المثال، يتضمن نظماً فرعية تتعلق بالمسار الوظيفي يمكن الاستفادة منها.

ثالثا: مرحلة التنفيذ:

تعد مرحلة مستمرة وتتكون من خمسة عناصر مهمة هي:

- **تقييم الموظفين:** لا يقصد به هنا تقييم أدائهم، بل تقييم مهارات ومعارف وقدرات كل موظف على رأس العمل وفق الدرجة التي يشغلها، وكذلك مدى تمكنه من الجدارات الرئيسة للمنظمة.
- **الفرق بين تقييم الموظف والوظيفة:** بحيث يتم تحديد الفرق بين المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة حسب مستواها وبين ما يمتلكه شاغل الوظيفة من هذه المعارف والمهارات والقدرات. ويجب أيضاً في هذه الخطوة تحديد الفرق في الجدارات الرئيسة للمنظمة.
- **خرائط الإحلال المبنية:** على قائمة بأولويات الوظائف المهمة في المنظمة، وتحديد من سيشغلها ومدى تجهيزه لشغلها وفق مدد زمنية واضحة تبدأ بشغلها حالاً، وتنتهي بشغلها خلال مدة محددة لا تتجاوز عادة سنتين. ويجب أيضاً في هذه المرحلة تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية للتغلب على الفرق الناتج من مقارنة متطلبات يحتاج إليه المرشح من تطوير وتدريب.
- **التدريب المبني للوظيفة:** بما يمتلكه شاغلها حسب مستواها. وقد تتطلب بعض الوظائف، خاصة تلك الوظائف التي أخذت أولوية في خرائط الإحلال، خطة تطوير فردية ويجب أن تتضمن خطة التدريب جدولاً زمنياً للتنفيذ ومعايير لقياس أثر التدريب.

- **التوظيف:** الذي يعد صمام الأمان لجعل العملية تراكمية في المستقبل. يؤكد النموذج المقترح على أهمية الاستقطاب والتوظيف كونه عاملاً رئيساً يتحكم في المدخلات من الموارد البشرية، وذلك من خلال استقطاب الأفراد الأكفاء وشغل الوظائف التي تتوافق مع الجدارات الرئيسة للمنظمة ومتطلبات الوظيفة التي حددت في خطوات سابقة من النموذج. إن التساهل في هذه الخطوة سيفقد البرنامج مصداقيته لدى الموظفين، وسيكون أكثر تكلفة، إذ ستعاد الخطوات السابقة في مرحلة التنفيذ لكل موظف لم تطبق عليه سياسات البرنامج.

رابعا: مرحلة التقييم:

هي مرحلة مستمرة أيضاً وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج ومن ثم تعزيز نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف. وتتكون هذه المرحلة من أربعة عناصر هي:

- **الأهداف:** هل حقق البرنامج أهدافه؟ هل استطاعت المنظمة قياس تحقيق الأهداف؟ هل مؤشرات الأداء الرئيسة للبرنامج مناسبة؟ هلك إن للبرنامج نتائج سلبية أو إيجابية لم تكن في الحسبان عند تطويره؟

- **المهارسات:** يقصد بها الأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي وتنفيذه. ويطرح النموذج الأسئلة التالية: هل تم تنفيذ الأنشطة التي خطط لها؟ هل كانت هي الأنشطة مناسبة هل المسارات الوظيفية تعكس طبيعة نشاط المنظمة وتبلي حاجة الموظف والمنظمة؟ هل يجب أن تفكر المنظمة في تطوير مسارات مزدوجة أخرى؟ هل السقف الأعلى المحدد لكل مسار وظيفي رأسي مناسب؟ ما مدى رضا الموظفين عن البرنامج؟ وهل هناك أنشطة أخرى يمكن ممارستها لجعل البرنامج أكثر فاعلية؟

- **سوق العمل**: يعد سوق العمل من الأسواق المتقبلة التي تحتاج إلى متابعة بحكم أنها تؤثر في العرض والطلب في قوة العمل، ومن ثم تؤثر في عمليات الاستقطاب والتوظيف، وعلى معدلات التسرب من المنظمة. لهذا يؤكد النموذج على أهمية أخذ سوق العمل في الحسبان عند تقييم برنامج المسار الوظيفي ودراسته من حيث معدلات البطالة، وندرة المهن، ومعدلات الأجور، والسياسات والأنظمة والتشريعات الخاصة بالعمل.
- **المنافسون للمنظمة في مجال نشاطها**: حيث يؤكد النموذج على دراسة المسارات الوظيفية التي تطورها المنظمات المنافسة ومدى تسرب الموظفين إليها، ومستويات الرواتب، والبدلات التي تقدمها، وكذلك سمعتهم في سوق العمل ومدى جذبهم للكفاءات، والداخلين إلى سوق العمل، وإمكانية الاستفادة من خططهم وبرامجهم وتجاربهم في مجال الموارد البشرية بشكل عام، والمسار الوظيفي بشكل خاص.

7- مفهوم التدريب والتطوير:

يقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويشمل التدريب والتطوير تنمية الموارد البشرية عموما، وكذا التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهارتهم في ممارسة العملية الإدارية، وفي تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.

وهناك فرق بين التدريب وبين التطوير. فتدريب الموظف يهدف عادة إلى تحسين أداء الموظف بوظيفته الحالية. بينما يتوجه التطوير إلى إعداده لوظائف ومواقع أخرى بالمنظمة، ويزيد من قدرته للتحرك – مستقبلا – نحو وظائف قد لا تكون قد هيأت بعد كما يساعد التطوير الموظف أيضا على الاستعداد لتغييرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية.

وتتضمن جهود التدريب نشاطي التعليم والتدريب. ويهتم كلا منهما بالتغيير الإنساني والتعليم لتطوير معارف ومهارات الفرد وكذا قيمة وسلوكياته. لكنهما يختلفان في الإطار والعمق.

فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه – كل في مجال تخصصه – إلى مجالات العمل المختلفة. بينما يكون التدريب أكثر تخصصا وتحديدا من نطاق التعليم. فنشاط التدريب والتطوير يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها. ويرتبط التعليم – عموما – بأهداف الفرد أكثر من ارتباطه بأهداف المنظمة، إلا إذا كان التعليم – في مراحله الأخيرة – ينظم من قبل المنظمة كإعداد سابق للوظيفة. هذا بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المنظمة وما ترومه أو تريده من تغيير مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة. وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج الثغرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

8- مضمون التدريب والتطوير:

التدريب هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسا، وجزءا هاما من تكاليف العمالة. إن تدريب الأفراد يعد – بحق – من أهم أنواع الاستثمار في البشر.

وتتمثل عملية التدريب في مزيج العمليات الفرعية ابتداء بالتخطيط للتدريب ومرورا بتنفيذ برامج التدريب والتطوير التنظيمي، وانتهاء بتقييم التدريب والتطوير وتجري هذه العملية إما من قبل المنظمة نفسها او من خلال مراكز تدريبية متخصصة أو معاهد وكليات جامعية.

ويرتبط بالنشاط التدريبي – ويمكن أن يقترن به – نشاط آخر متميز هو التطوير التنظيمي كأسلوب تدريبي. ويركز هذا الأسلوب على جماعات العمل أكثر من تركيزه على الفرد كما هو الحال في التدريب التقليدي. فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويرا للفرد في حد ذاته. ويتمثل التطوير التنظيمي في التغيير المخطط – من جانب إدارة المنظمة – على المدى الطويل لقيم ودوافع، ولسلوكيات العاملين والعاملات على اختلاف مستوياتهم لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى، ثم الإفادة من القيم والسلوكيات الجديدة المتعلمة في إعادة بناء التنظيم الرسمي وغير الرسمي. والهدف الرئيس هنا هو شيوع روح الفريق بفاعليتها، وتحسين المناخ التنظيمي (العلاقات الرسمية وغير الرسمية) من خلال تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي.

ومن شأن ذلك كله زيادة القدرات على معالجة المشكلات ومواكبة المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم. ويتم التطوير التنظيمي من خلال مساعدة مستشارين في مجالات التنظيم والعلوم السلوكية سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. وقد ظهر مدخل التطوير التنظيمي وانتشر – في السنوات الأخيرة – في دول متقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وإنجلترا وهولندا والسويد. إلا أنه لا يزال في مهده في مصر والمنطقة العربية عموما، ربما لسطوة وعمق القيم الشخصية والتمسك الشديد لعدد غير قليل من الناس لاسيما الرؤساء بالمركزية وبالآراء الشخصية حتى وإن لم تكن منطقية أو عملية، والمقاومة الزائدة نسبيا للتغيير.

9- اهمية التدريب والتطوير:

يكتسب التدريب والتطوير أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. أما في البيئة الخارجية فقد تزايدت حدة المنافسة لاسيما بعد عولمة الأسواق، والعمل باتفاقيات الجات تحت مظلة منظمة التجارة العالمية، والمشاركة والأوروبية العربية. الأمر الذي خلق تحديات تنافسية في الأسواق المحلية والخارجية. وتعدت الاستراتيجيات التنافسية للشركات فشملت التنافس بالجودة (الجودة الأعلى) وبالتكلفة (التكلفة الأقل والسعر التنافسي) وبالوقت (تقليل وقت الإنتاج وتقديم المنتجات للشوق في التوقيتات المناسبة وتلك المتفق عليها مع العملاء وتقليل الفترة بين كل ابتكار أو منتج جديد وآخر) كذلك هناك التنافس بالتميز. سواء كان تميزا في تصميم المنتج أو أسلوب تقديمه أو الإعلان عنه أو في خدمة العملاء. وأصبحت الشركات تتنافس بما لديها من رأس مال بشري أي عقول عارفة متمكنة لبشر

يحسن تدريبهم وتطوير قدراتهم وسلوكياتهم، فيسهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

ومع التقدم التكنولوجي المتسارع ستظهر واحتياجات تدريبية جديدة. ومن أمثلة الوظائف الجديدة أو المعاصرة التي ستتطلب تدريبا متقدما لشاغليها، اختصاصي تسويق عالمي ومحلل تكاليف الجودة ومحلل تكلفة وعائد التدريب ومستشار إعادة الهندسة، ومستشار الجودة الشاملة، ومستشار المسار الوظيفي، واختصاصي ذكاء اصطناعي واختصاص علم نفس اجتماعي واختصاصي وحدات الإنسان الآلي (Robot).

وكما أن التدريب والتطوير مطلوبات لمنظمات الأعمال لتعزيز قدراتها التنافسية، فإنهما مطلوبان أيضا وبإلحاح للعاملين في المنظمات الحكومية. فالعاملون المدربون الأكفاء بهذه المنظمات سينجحون في تقديم خدمات أجود والإسهام في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر وميسرة له. وهذا هام لجذب الاستثمارات، وكذلك لخفض تكلفة الأداء مما يسهم في خفض عجز الموازنة الحكومية، والوفاء برسالة المنظمات الحكومية في تقديم خدمات فاعلة للمواطنين أو طلاب الخدمات بشكل عام.

وفي البيئة الداخلية للمنظمة يجيء التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته (تطوير تكنولوجي). كذلك يجيء التدريب لعلاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل

دوران العمالة، وتزيد أعطال التجهيزات، وكذا لمواجهة شكاوى وغير ذلك من ظواهر يثبت إمكانية علاجها من خلال التدريب.

ومع تسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي. وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen).

10- تطوير الموظف Subordinate Development:

يشير مفهوم التطوير إلى كل من التدريب واكتساب الخبرات العملية وتكوين العلاقات وتقييم الشخصية والقدرات كأساس للتطوير الذي يساعد الموظف في تهيئة مستقبل أفضل ولأن التطوير يتوجه نحو المستقبل، فإنه يتطلب تعلما لا يرتبط بالضرورة بوظيفة الفرد الحالية، بل يتعدى ذلك لوظيفته أو وظائفه القادمة.

وهناك العديد من الفروق بين التدريب والتطوير، أهمها أن التدريب عادة يساعد على تحسين أداء الموظف بوظيفته الحالية. بينما يتوجه التطوير إلى إعداده لوظائف ومواقع أخرى بالمنظمة، ويزيد من قدرته للتحرك – مستقبلا – نحو وظائف لا تكون قد هيأت بعد. كما يساعد التطوير الموظف أيضا على الاستعداد لتغييرات متوقعة مستقبلا بوظيفته الحالية بسبب: ظهور تكنولوجي جديدة أو الإعداد للتزود بها، أو إعادة تصميم العمل، أو ظهور أو توقع ظهور حاجات وتوقعات جديدة للعملاء أو السعي للاستحواذ على عملاء جدد، أو لدخول سوق أو أسواق جديدة.

على من تقع مسئولية تطوير الموظف؟

تقع مسئولية معظم أنشطة تطوير الموظفين على عاتق المديرين. ومع ذلك فإن كافة مستويات العاملين يمكن أن تشارك في أحد أو بعض جهود التطوير. فالموظف يفترض أن يتلقى صورة من نتيجة تقييم أدائه. ويطلب إليه أن يقدم خطة لتطوير أدائه تتضمن: كيف يخطط لتدارك نقاط ضعفه، وخططه المستقبلة متضمنة الوظائف أو المواقع الوظيفية التي يطمح أن يشغلها، والخبرة التي يتطلع لاكتسابها.

مداخل تطوير العاملين:

تتعدد مداخل تطوير العاملين لتشمل ما يلي:

1- تدريب الرسمي.

2- تقييم، ويشمل:
   أ - مقياس: مايرز – بريدجز للشخصية.
   ب- قائمة المهارات القيادية Benchmarks
   ج- تقييم الأداء ونظم 360 درجة

3- خبرات العمل، وتشمل:
   أ - تكبير العمل الحالي
   ب- تدوير العمل
   ج- النقل والترقية

4- العلاقات الشخصية، وتشمل:
   أ - علاقات مع الموظف الأقدم الراعي
   ب- علاقات مع قرين أو مدير محفز

تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

المسار الوظيفي هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقيا ورأسيا على مدى حياته العملية وحتى تقاعده، أيا كانت طبيعة عمله. مثلا سواء كان عاملا أو مهندسا أو طبيبا أو اختصاصيا في الموارد البشرية أو التسويق أو مديريا. وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو في عدة منظمات في مجال نشاط واحد أو عدة مجالات.

ويتضمن تخطيط المسار الوظيفي تحديد أهداف المسار الوظيفي للفرد، على ضوء رصد وتقييم اهتماماته وطموحاته وقدراته وقيمه وأهدافه، وكذا تقييم بدائل مجالات العمل المختلفة. وبالتالي يمكن صنع قرارات مناسبة قد تغير مجال العمل الحالي للفرد أو المنظمة التي يعمل بها أو الوظيفة التي يشغلها، والتخطيط بشأن كيفية التحرك نحو الاتجاه المرغوب. وتسفر هذه العملية عن اختيارات الناس لمجال العمل والمنظمات والوظائف. إنها تحدد – على سبيل المثال- ما إن كان الفرد سيقبل أو يرفض ترقية أو نقلا، وما إن كان سيستمر في المنظمة أو يتركها متحولا لوظيفة أخرى أو للتقاعد.

ويتعين أن يرتبط تخطيط المسار الوظيفي في بعده الخاص بتطوير الموظف، بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل موظف وموظفة ومن ثم تحديد الأهداف التدريبية وتصميم برامج التدريب، وتقييم المتدربين.

11- مشكلات التدريب والتطوير في المنظمات العربية:

يوضح الواقع العملي وجود بعض المشكلات المؤثرة في ساحة التدريب والتطوير بالمنظمات في المنظمات العربية عموما، يمكن عرض أهمها فيما يلي:

1- محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التدريب والتطوير في تنمية المهارات الفنية والتعاملية للعاملين وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية.

2- قصور الموارد المادية للتدريب والتطوير في بعض المنظمات. والمشكلة السابقة هي أحد أو أهم أسباب ذلك. فمن الملاحظ قصور الاعتمادات التي تخصص عن تغطية القدر المعقول من الأنشطة التدريبية أو التجهيز المناسب لمراكز التدريب بالمنظمة سواء من حيث المبنى أو المساحة العامة وعدد ومساحات القاعات والوسائل المساعدة في التدريب. كذلك قصور اعتمادات بدل السفر – في بعض الوحدات الحكومية – المتدربين الذين يرشحون لبرامج في مركز تدريبي في غير المدينة التي يعملون بها. مما يمثل عقبة في سبيل ترشيحهم وذهابهم للتدريب. وقد يقترن التقتير في ميزانية التدريب بإنفاق لا مبرر له في مجالات غير منتجة مثل إعلانات المجاملات والتهاني التي تشغل أحيانا صفحات كاملة أو نصف صفحة في الصحف والمجلات اليومية والدورية

3- قصور الموارد البشرية التي تخصص لتخطيط والإشراف على تنفيذ وتقييم برامج التدريب والتطوير. والمشكلتان السابقتان من أسباب ذلك فيلاحظ المراقب إغفال بعض الرؤساء لأن يدققوا في ترشيح واختيار أنسب الكفاءات المؤهلة للعمل بجهاز التدريب في المنظمة و/ أو على إكسابهم المهارات اللازمة في المجال. ويصدق ذلك على إعداد وتأهيل المدربين من

العاملين بنفس المنظمة. كما يغفل البعض الاعتبارات الموضوعية في ترشيح المتدربين، إما بترشيح من يستحقون دمهم لأغراض المجاملة، أو بترشيح من لا يستخفون دمهم للتخلص منهم مؤقتا. وقد يقترن بهذا وذاك تكرار ترشيح وحضور فرد لبرنامج معين دون عائد حقيقي كما أن قصور اعتمادات بدل السفر قد تحد من العدد الممكن ترشيحه للتدريب خارج مقر العمل.

4- الاعتماد على المحاضرة كطريقة أساسية في التدريب حتى في الحالات التي تتطلب بالضرورة استخدام طرق تدريبية أخرى مثل تدريب الرؤساء (الذي يتطلب حالات عملية وتمثيل أدوار ومختبرات التعلم وتنمية المهارات السلوكية) ويؤدي ذلك لحصر نتائج التدريب في مجرد التعليم بتقديم أو زيادة المعلومات دون إكساب المتدرب مهارة تطبيقها في معالجة مشكلات الأداء عموما والأداء الإداري بشكل خاص.

5- إغفال بعض المنظمات تصميم برامج خاصة لتدريب الرؤساء على العملية الإدارية ومهارات أخرى لازمة مثل الاتصال واتخاذ القرارات والتفكير الابتكاري، اكتفاء ببرامج التدريب الفنية التخصصية لرؤساء الأقسام ومديري الإدارات في مجالات مثل الشراء والتخزين "شئون الموظفين" – والنواحي الهندسية – الحسابات وهي برامج لا تهئ الأفق الإداري الواسع ومهارات القيادة والتخطيط الاستراتيجي.

6- قيام بعض المنظمات بشراء وسائل للإيضاح التدريبي، ثم تقصر في تدريب العمالة الفنية اللازمة لتشغيلها وصيانتها، أولا تستخدمها بفاعلية رغم تواجدها وصلاحيتها.

7- عدم وجود مراكز تدريبية نوعية متخصصة تقوم على التدريب في تخصصات فنية وإدارية محددة لمعالجة مشكلات نوعية، في مجالات مثل: الإدارة المدرسية – الإدارة الفندقية – إدارة المستشفيات – إدارة المزارع.

إن علاج كل ما تقدم يحتاج لتوجه جديد للإدارة العربية يكرس التدريب والتطوير كأهم دعائم وفاعلية واستمرار المنظمة وقدرتها التنافسية. هذا التوجه الذي - إن تم - سيتيح اهتماما بالتدريب وتخصيصا لموارد كافية له، ودقة في تخطيط أنشطته تنفيذ وتقييمها للتأكد من فاعلية التدريب واتخاذ القرارات التصويبية اللازمة كلما تطلب الأمر.

12- تحديد الاحتياجات التدريبية:

الاحتياجات التدريبية ليكون موضع اتفاق بين المهتمين بهذا الموضوع، فالاحتياجات التدريبية هي: مجموع التغييرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف، ومهارات، وسلوكيات العاملين، سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة، أو لرفع وتحسين معدلات الأداء، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية. فالهدف النهائي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية: (من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟ وعلى ماذا سيتدربون؟ وما نوع ومجال ومستوى التدريب المطلوب لهم؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء؟)، أما الأسئلة الأخرى مثل: أين يتم تدريب هؤلاء؟ وكيف يتم تدريبهم؟ فإن إجابة هذه الأسئلة تقع في نطاق تصميم التدريب وليس في نطاق تحديد الاحتياجات التدريبية.

مستوى الكفاءة المتوقع، ومستوى الكفاءة المتوفر لدى مختلف العاملين بالمنظمة، وهي بعبارة أخرى الفجوة بين مستوى الأداء والإنجاز المتوقع من شاغلي وظائف المنظمة، وبين مستوى الأداء والإنجاز الحالي والفعلي لهؤلاء العاملين .

تنظيم وتنفيذ التدريب:

- اختيار المدربين
- وضع محتوى البرامج
- الجداول الزمنية
- توفير الإمكانات وتوظيفها بكفاءة

تقويم التدريب (قياس فاعلية وعائد التدريب):

- بالنسبة لجهة العمل.
- بالنسبة للعاملين.
- بالنسبة للجهة القائمة بالتدريب.

الأثر الراجع:

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التدريبية من عدة زوايا أهمها: من حيث نوعها: (احتياجات الفرد، واحتياجات الوظيفة أو المسؤولية، واحتياجات المنظمة ككل)، أو من حيث مداها الزمني: (احتياجات حالية وعلى المدى القصير، واحتياجات مستقبلية وعلى المدى الطويل)، أو من حيث مصادر تلبيتها: (احتياجات يمكن تلبيتها من مصادر داخلية، وأخرى يمكن تلبيتها من مصادر خارجية)، أو من حيث وسيلة تلبيتها: (احتياجات يلبيها الفرد بنفسه، واحتياجات لا يمكن تلبيتها إلا مع الآخرين).

فهي عملية مستمرة ومتجددة تظهر وتتجدد وتستمر الحاجة إليها في كل وقت، وعلى كل منظمة أن توفر لنفسها من الآليات والنظم الذاتية، ما ييسر لها الوقوف دائماً على هذه الاحتياجات والتعرف عليها، حتى تطور أهدافها التدريبية في ضوئها، ومن ثم تصمم من البرامج – أو تنتقي منها – ما يحقق لها هذه الأهداف، وبما ينعكس إيجاباً على أداء وإنتاجية المنظمة، ورضاء العاملين بها. إن عملية حصر الاحتياجات التدريبية لها عدة مداخل، ومصادر، وأساليب، وأهم هذه المداخل هو دراسة الآراء والاتجاهات، ودراسة التقارير، دراسة العمل والتحليل المؤسسي، دراسة المؤشرات ذات العلاقة وغيرها من الأساليب.

الاحتياجات التدريبية:

- من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟
- ما هو نوع التدريب المطلوب؟
- متى يتم هذا التدريب؟

احتياجات حالية:

- ترتبط بعلاج القصور في أداء الموظف.
- ترتبط بعلاج بعض مشكلات العمل.
- ترتبط بالرغبة في رفع معدلات الأداء.
- ترتبط بتعلم طرق عمل جديدة

احتياجات مستقبلية:

- ترتبط بخطط التدرج الوظيفي والقوى العاملة.

- ترتبط بالتغيرات المتوقعة في محيط العمل فنياً أو إدارياً
- آليات تنفيذ برامج التأهيل والتدريب

تتم عملية تنفيذ برامج التأهيل والتدريب وفق الإجراءات العملية التالية:

1- إعداد جدول لعدد الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة خلال فترة زمنية محددة.

2- إعداد توصيف وظيفي شامل للمواقع المطلوبة تحدد فيها المعارف والمهارات والسلوكيات.

3- إعداد جدول يحدد الاحتياجات التدريبية لكل موقع حسب:الفرد، الوظيفة، الإدارة، القطاع.

4- ترشيح الأفراد المطلوب تدريبهم بالتنسيق مع إداراتهم وفق استبانة الاستكشاف المرفقة.

5- مقابلة المرشحين من قبل لجنة متخصصة وفق استبانة مقابلة المرشحين المرفقة.

6- استقطاب واختيار الأفراد الذين تجاوزوا المقابلة الشخصية وفق معايير الاختيار المرفقة.

7- تقديم المرحلة الأولى من منهج التدريب للأفراد الذين تم اختيارهم وفرزهم.

8- تقويم أداء الأفراد بعد فترة زمنية من انتهاء المرحلة الأولى من المنهج التأسيسي.

9- تقديم المرحلة الأولى من منهج التدريب للأفراد المختارين وتقويم أدائهم.

10- توظيف وتحديد مواقع العمل الجديدة أو السابقة للأفراد الذين يتجاوزون المنهج بنجاح.

11- التأكد من جودة صياغة البرامج التدريبية وفق الأسس التدريبية السليمة المرفقة.

12- التأكد من حسن اختيار المدربين المناسبين وفق استمارة اختيار المدربين المرفقة.

13- التأكد من إتباع استمارات واستبانات تقويم البرامج التدريبية المرفقة.

14- التأكد من سلامة اختيار المكان وتوفير التجهيزات اللازمة للنجاح وفق قائمة التجهيزات.

15- توفير قوائم للمطالعات الخارجية للمشاركين في البرامج التدريبية حسب الاحتياجات.

16- كتابة تقرير عن كل متدرب من قبل اللجنة المشرفة على تنفيذ البرنامج يرفع إلى جهة عمله

13- أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل

إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل.

وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فان قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا. حيث ينبغي على المديرين أن يتفهموا عملية رسم المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين في كل مرحلة من مراحل حياتهم العملية حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

يعتبر المسار الوظيفي (Career Path) من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون، وتشير أدبيات الإدارة إلى أن الدراسات في هذا الموضوع نادرة، فلم يحظ بالاهتمام الكافي إلا متأخراً، مقارنة مع باقي المواضيع الإدارية والسلوكية والتي أصبحت متخصصة وذات فروع أيضاً، وذلك على رغم وجود المسارات الوظيفية في الواقع العملي منذ أن عرف الإنسان الأعمال في مختلف المجالات.

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار لوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي، وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته.

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فان التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة.

ربط المسار الوظيفي بالتدريب: إن رصد وتحليل للاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي والتدريبي للعاملين في المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين هو الهدف لتحقيق رؤية وظيفية واضحة لجهات العمل والعاملين ممن يتلقون تدريباً أثناء الخدمة إضافة إلى ربط التدريب بمسارات وظيفية مستقبلية للعاملين أنه الأمر الذي يساعد على تحقيق عائد وأثر إيجابي متوقع من العملية التدريبية بما ينعكس إيجابياً على تطوير أداء العاملين وكفاءة العمل بتلك المؤسسات وأيضاً عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والمسارات الوظيفية

والتدريبية بشكل علمي ومنهجي هو الذي له أهمية بربط العلاقة بين التدريب والمسار الوظيفي

لأن التدريب يعتني بتطوير قدرات المتدربين وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة تنعكس ايجابياً عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، جاءت الفكرة نحو تنظيمه في المنظمات ضمن إطار مؤسسي يعرف بـ "المسار التدريبي للأفراد" والهدف هو:

- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب في حياة المنظمة لدى مراكز القرار من خلال وثيقة "المسار التدريبي للأفراد"، للاستفادة من الطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة، للنهوض والارتقاء بالمنظمة وكادرها .ولذلك فإن التدريب موجه لجميع العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية وضمن الحد الأدنى المقبول.
- ترسيخ أهمية وقيمة التدريب لدى العاملين في المنظمة بغض النظر عن تفاوت مستوى تأييد التدريب بينهم .
- ملاحظة: في الأردن تم ربط الارتقاء في الوظيفة الحكومية بالتدريب لترسيخ أهمية وقيمة التدريب، فلا يمكن الترقية من درجة إلى أعلى منها إلا بعد المشاركة بعدد محدد من الساعات التدريبية محددة حسب الدرجة الوظيفية.
- يلزم المسار التدريبي الموظفين/ الأفراد المستهترين إلى المشاركة وعدم التهرب من التدريب، ويساعدهم التدريب على تغيير نمط تفكيرهم نحو الايجابية بدلا من السلبية.
- يساعد المسار التدريبي العامل/ الموظف الخجول أن يشارك في التدريب لتطوير نفسه من دون أن يطلب.

- يساعد المسار التدريبي الموظفين/ الأفراد الذين ينسون أنفسهم في غمرة العمل على تجديد معلوماتهم وتنشيطها وتطوير أنفسهم.
- ومن منافع المسار التدريبي، انه لكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة ومرتبط بالمسميات الوظيفية لا بالأشخاص، فأنه يمنع المحاباة ويعزز قيم العدالة في التدريب، ويحقق درجة من الرضا الوظيفي تساعد على منع الكولسات أو الشللية ضد القائمين على التدريب أو الإدارة في هذا الجانب.
- العامل الوطني أو الإنساني: إن تطوير قدرات ومهارات ومعارف العامل/ الموظف من خلال التدريب له انعكاسات ايجابية على:

1- البيئة المحيطة به: الزوج ة، الأبناء، الإخوة، الأصدقاء، الجيران.

2- تعزيز مكانته الاجتماعية بالمهارات والمعارف والإمكانات التي استفادتها من التدريب.

المراجع المستخدمة في الإعداد

1- د. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، غير مبين دار وسنة النشر.

2- د. أماني محمد عامر. إدارة الموارد البشرية. غير مبين دار النشر، سنة 2003.

3- د. محمد عبد الغنى، مهارات إدارة الموارد البشرية:المسار الوظيفي والأداء والجدارة والأجور، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2009.

4- أحمد السيد الكردي، على الرابط التالي:

http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68625/posts/127408

بالإضافة إلى بعض المقالات والملفات على شبكة الانترنت

منتدى سور الأزبكية

WWW.BOOKS4ALL.NET

https://twitter.com/SourAlAzbakya

من إصداراتنا



Design By: Khaled Hekal 01007547801

Arab group

8 أ شارع احمد فخري - مدينة نصر - القاهرة ج.م.ع
تليفاكس : 22739110 - 22759945 (00202)

Email: info@arabgroup.net.eg
Email: elarabgroup@yahoo.com
Web: www.arabgroup.net.eg